

全員がDX化に対応して業績が飛躍的に向上 従業員の週休3日制・副業可も実現

株式会社陣屋じんや（神奈川県秦野市はたの）

創業100年を超える老舗旅館
赤字からの脱却を旨としDXを推進

東京都の新宿駅から小田急線で約1時間。株式会社陣屋が営む「鶴巻温泉 元湯 陣屋」は、鶴巻温泉駅から歩いて4分の便利な場所に立地しながら、1万坪の広さを誇る庭園を持つ自然にいやされる老舗旅館。丹沢山塊の地下深くから湧き出る温泉は、カルシウム含有量世界有数の名湯といわれ、国内外から多くの人々が訪れている。

創業は1918（大正7）年。100年を超える歴史があり、貴賓室「松風」は明治天皇の宿泊のため、黒田藩主が大磯に建てたものを移築した部屋で、将棋や囲碁の名棋士が王座を争う舞台としても知られており、これまでに300以上のタイトル戦が行われている。

しかし、バブル崩壊後から売上げが低迷し、

一時は償却前利益が年間マイナス6000万円となり、廃業の危機に直面したこともあった。危機を乗り越えたのは、経営を引き継いだオーナーと女将が夫婦で取り組んだDX化と、それ

にもなうシニアを含む従業員全員へのデジタルスキルの習得・活用が出発点だったという。

紙の管理からデジタルへ移行し
情報の共有化、日常業務の効率化を図る

陣屋の経営を引き継いだ宮崎富夫さん（現・陣屋グループオーナー）は、もともと旅館を継ぐ気持ちはなく大手自動車メーカーで技術者として働いていたが、父が急逝し、母が病に倒れて陣屋の経営者が不在となり、急きよ跡を継ぐことを決断。元会社員で当時は出産直後の二児の母だった妻の宮崎知子さんが2009（平成21）年10月、4代目の女将に就任した（現在は



代表取締役・女将の宮崎知子さん
（写真提供：株式会社陣屋）

代表取締役・女将）。当時は売上げ減少に直面している時期であり、跡を継いだ宮崎夫妻には、早期の業績改善が求められており、すぐに経営改革に着手した。特に課題となっていたのが顧客管理だったという。

旅館経営に欠かせない宿泊客の管理は、手書きの紙の台帳が主体となっており、当時パソコン

ンを使える従業員は夫妻のほかにも1人のみ。また、宿泊客の好みや要望などが従業員間で共有されておらず、常連のお客さまと同じ質問を何度もしてしまうということもあったという。

そのほか、従業員の仕事はサービス係、フロント係、調理係などに細分化されているが、フロント係が多忙をきわめていても、別の係は手が空いているといったこともあり、日常的な業務においても非効率的な面が多々あったという。

そうした状況の分析を行い、従業員には事業継続が危機的状況にあることを説明したうえで、経営改善のために会社では次の方針を打ち出した。

①情報の「見える化」

②PDCAサイクル(計画・実行・評価・改善)の高速化

③情報は持つだけでなく活用させる

④仕事を効率化し、お客さまとの会話と接点を増やす

これらを推進していくためには、旅館経営を支える基幹システムが必要と判断し、当時市販されていたホテル・旅館向け基幹システムの導入を検討した。しかし、自社に適したものが見あたらなかったことから、独自のシステムを開発することを決断し、システムエンジニアを1人採用した。その結果誕生したのが、旅館業に特化

したクラウド型基幹システム「陣屋コネット」だ。陣屋コネットは、予約台帳・顧客台帳をペーパーレス化したもので、タブレットを通じてすべての顧客情報がそれを必要とする従業員と共有され接客サービスの向上につながる。また、仕入れ・原価管理、設備管理、勤怠管理や会計処理などを一元管理することで効率化・最適化も図ることができる。旅館経営を行ううえで画期的なシステムである。

実際に使うことで体得してもらおう 社内ルールを徹底し例外を認めず

陣屋コネットを導入したものの、全従業員が使いこなせるようになるまでには、いくつかの工夫と苦労、時間が必要だった。

まず、それまではあたり前だった紙の予定表やメモ書き、ホワイトボードの使用を禁止し、報告や連絡、承認、レポートの提出はすべて陣屋コネットで行うことを社内ルールとし、情報端末を全員に支給した。勤怠管理も陣屋コネットで行うため、システムにログインしないとそもそも仕事を始めることができず、全従業員が情報端末を使わざるを得ない状況をつくった。

陣屋コネットを導入したのは2010年3月のこと。従業員数は80人ほどで、60歳前後から70代の従業員が多かったという。当時はスマー

トフォンを持つ人はほとんどおらず、パソコンに触れたこともないという人が大半だったそうだ。そうしたなかでDXを推進したため、メモ書き禁止などのルール化に対し、「反発は大きかったという。

「パソコンはかわいいもの」、「壊したらたいへん」というイメージを持っているベテラン世代の従業員が多く、「なるべく触りたくない」という雰囲気当初からありました」と代表取締役・女将の宮崎知子さんは、DX推進に取り組み始めた15年前をふり返る。宮崎さんは、「ATMを使ったことがあるなら大丈夫。簡単に壊れたりはいらないし、むしろかしいものではない」と説明し、実際に使ってもらいながら、「わからないことは、そのつど聞いてください」と、ていねいな説明をくり返し、その浸透を図っていた。

特に陣屋コネットの使い方教室のような場は設けなかったという。一同を集めて30分間説明をしても、興味がない人には効果がないと考えたからだ。

慣れるまでの時間は人によって違い、同じことを何度も聞く人もいたが、根気よく対応した。取組みの推進にあたり重視したのは、「報告や連絡はすべて陣屋コネットで送信する」、「手書きでは受け取らない」といった最初に決めた社内ルールの徹底。一人でも例外を許してしまう

と、その影響が周囲に波及し、うまくいかなくなると思った。なかには「自分にはできない」と泣きながら訴える従業員もいたそうだが、ルールに則って仕事をしてもらえよう、困っている従業員のためのサポート役を決めて、フォロワーを行うことも徹底した。

サポート役の従業員は、はじめからその担当として役割をこなしていたというわけではなく、元々、同じ質問をくり返しされても、いやな顔をせず応えている若手従業員があり、わからないことがある人は、だんだんその従業員に聞きに行くことが増えていたという。そこで、その従業員に負担がかかりすぎてはいけないと思ひ、みんなが慣れるまでのサポート役をになつてもらつたこととし、評価制度でそのことを

プラスに評価することにした。
そのうちサポート役の従業員は手順がわかる写真を貼ったり、苦戦していた従業員たちもそれを写真に撮るなどの工夫をしながら陣屋コネクトの使用を続け、2年半ほどすると全員が問題なく使えるようになっていたそうだ。

**利便性を一緒に実感することで
新たなツールもスムーズに導入**

一方で、陣屋コネクトをより使いやすいツールへとカスタマイズしていくため、現場の声とニーズを把握し、柔軟に改善も行ってきた。

例えば、音声認識ツールを使用して、広大な敷地のどこにいても、館内などの状況を即時に共有できるようにするため、当初は従業員が携帯するタブレット端末とトランシーバーを併用していたが、それでは音声をテキストで記録に残すことができないなどの課題があり、新たな仕組みの導入を検討。その結果、トランシーバーではなく、タブレットにインターカム(以下、「インカム」)を通して発話すると、その声がテキストに自動変換され、即時に共有できる新たなアプリを導入することにした。

この仕組みの導入当初は、高齢従業員から、「インカムの使用は、お客さまに失礼になるのでは」という声があがった。しかしインカムは、

公共施設などでも使用されている例があることなどを説明し、一斉に切り替えると、2週間ほどで全員が慣れたという。このツールでは、1人が発信した情報が瞬時に多数の人に伝わるため、以前のツールより断然便利なのが使い始めてすぐにわかったからである。

**陣屋コネクトを通じた情報共有で
お客さまサービスが向上**

陣屋コネクトの導入から全従業員が問題なく使用できるようになる2年半の間には、デジタルスキルの習得に向き合う従業員のモチベーションを高めるできごともあった。

年齢が高くても、新しいことを覚えるのに積極的に向上心のある70代の従業員は、すぐにシステムの使用方法を習得。タブレット端末を使って仕事をする高齢者ということが話題となり、メディアで取り上げられると、それを目にしたお孫さんから、「すごいね、おばあちゃん」といわれ、とても喜んだそうだ。

そこで同社は、積極的に取材を受けるとともに、陣屋コネクトを展示会で発表したり、自治体などが主催する表彰制度に応募したりして、メディアでの露出機会を増やしていくと、それが従業員間はもちろん、宿泊客や取引先の間でも話題となった。



100年の伝統を持つ元湯陣屋 (写真提供: 株式会社陣屋)

「家族や友人から『すごいね』とほめられるようになり、それが従業員の自信や誇りを高めることにつながりました。人はほめてもらう機会が増えると前向きになれるものです」(宮崎さん)

陣屋コネクトを通じた情報共有でサービスの質が向上し、宿泊客が喜んでくれる。それも従業員が前向きになる力となった。

業績改善と組織の成長により 週休3日制を実現

陣屋コネクトの導入は、さまざまな効果をもたらした。

- ・ 手書きの手間を省き、作業の重複や漏れなどのトラブルを防止。いつ・だれが・何をしたかの履歴が残る
 - ・ 女将や従業員の頭の中になかった接客のための情報が、陣屋コネクト上に蓄積
 - ・ スタッフがいつでもどこでも最新情報を共有できることにより、「いった・いわない・聞いている」のトラブルが解消。部門を越えた情報共有で組織の一体感が向上
 - ・ 細やかな「おもてなし」を実現
- 業務の効率化が進み、サービスの質が向上したことで細やかなおもてなしが可能となり、リピーターの宿泊客が増えて、廃業寸前だった旅館は約3年で黒字経営に転換した。

また、以前は指示待ち体質の従業員が多かったそうだが、DXの推進と同時に、各従業員が複数の業務をこなすマルチタスク化にも取り組み、短期間に変化に対応し続けたことで、従業員が自律的に考え判断する組織に変わったという。

DX推進の取組みを、宮崎さんは次のようにふり返る。

「DXは、まさに当社の転換点でした。『何とかして業績を回復させなくては』という思いから始まった取組みですが、システムを開発し、それを従業員が活用し、そこから得たメリットをサービスに転嫁して、こうしていまお客さまをお迎えすることができ、従業員に過度な負担をかけることなく事業運営ができています。ありがたいことに人員が確保できているのも、DXに取り組んでいたからこそだと思っています」

人員の確保については、「旅館を懂れの職業に」という方針を掲げ、働き方改革にも積極的に取り組んでいる。DXの推進により業務の効率化を実現したことで、従業員のプライベートの充実や自己研鑽(けんさん)を奨励し、副業も推奨しており、現在では旅館全体の休館日を設けて、従業員の「週休3日制・副業可」を実現し、全国から注目を集めている。

一方で、独自開発した旅館管理システムである陣屋コネクトを、同業他社へ販売する会社を

立ち上げた。また、陣屋コネクトを通じた交流を発展させ、地域全体でマーケティング、集客の強化とDXを推進するための地域観光DXプラットフォーム事業も始動している。

取組みのポイントは、**「いいいな 説明と理解を得て進める」**

2024(令和6)年6月時点の陣屋の従業員数は46人。そのうち正社員が23人、パートタイム従業員が23人で、60歳以上はパート従業員が10人ほどとなっている。最近ではスマートフォンを使用する人が増えていることから、採用した従業員が陣屋コネクトに慣れるまでの苦労などは特にないという。

最後に、高齢従業員にデジタルスキルを学んでもらいたいと考えている企業へのメッセージをお聞きすると、宮崎さんは「高齢だから苦手と決めつけず、興味を持ってもらうこと、むしろかしいものではないと説明すること、同じ質問をされても面倒な顔をしないことがポイントではないでしょうか。会社のメリットだけに注力せず、職場の環境をよりよくし、従業員の業務負担が軽減されることで、新しいことにチャレンジする時間を生み出していけることなども説明し、理解を得ながら進めることが重要だと思っています」と語ってくれた。